

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر – بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير





مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال



ينظم

الملتقى الوطني حول:

حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري

يومي 06-07 ماي 2012

عنوان المداخلة:

دور ثقافة التطوير الذاتي للموظفين في تطويق الفساد الاداري
- مدخل التحلي بأخلاقيات العمل -

إعداد:

أ. سامية بعيسي
أستاذة مساعدة أ بجامعة بسكرة
العنوان الإلكتروني: sabrinel_biskra@yahoo.fr

أ. برني ميلود
أستاذ مساعد ب بالمركز الجامعي لميلة
العنوان الإلكتروني: miloudborni@hotmail.com

للاتصال بمخبر مالية، بنوك وإدارة أعمال:
البريد الإلكتروني: laboratoire_lfbm@yahoo.fr
هاتف/ فاكس: 033742199

مدير المخبر: أ.د/ ساكر محمد العربي
رئيس الملتقى: د.غالم عبد الله
رئيس اللجنة العلمية : أ.د/ غوفي عبد الحميد

ملخص:

أثار موضوع الفساد الإداري جدلا ونقاشا كبيرين لفت انتباه واهتمام الباحثين وكذا المؤسسات والهيئات العالمية، كونها ظاهرة متعلقة باستغلال الوظيفة العامة وموارد الدولة من أجل تحقيق المصالح الخاصة وتفضيلها على المصلحة العامة، وحتى يتم وضع حد لها لابد من تشخيص الأسباب الرئيسية لبروزها، ولعل غياب المعايير والأسس التنظيمية والقانونية الرشيدة وسيادة مبدأ الفردية وكذا اختلاف التركيبة الاجتماعية للموظفين تعد من أهم الأسباب؛ لذلك نجد أن المسؤولية تقع بالدرجة الأولى على عاتق الموظف باعتباره المسؤول والمساهم الأول في وقوع الفساد، وفي نفس الوقت هو محاربه والقادر على ايجاد وسيلة للحد منه، وذلك من خلال الدور الفعال الذي تلعبه القيادة في محاولة ترغيب الموظفين في التحلي بأخلاقيات الوظيفة دون استخدام الترهيب والسلطة، بل من خلال خلق وتشجيع ثقافة التطوير الذاتي التي تؤدي إلى محاسبة النفس البشرية قبل الوقوع في الخطأ، وبالتالي تغيير السلوك الوظيفي المنحرف إلى السلوك السوي والمقبول.

Résumé:

La corruption administrative est un sujet qui a déclenché un grand débat et qui a fait couler beaucoup d'encre par des chercheurs et des organismes internationaux du fait qu'elle est un phénomène lié à l'exploitation de la fonction et des ressources de l'état pour des intérêts personnels au détriment de l'intérêt public. Et pour mettre fin à cette controverse, il ya lieu de faire un diagnostic sur les principales raisons de son émergence. L'absence des normes, des réglementations, la bonne gouvernance et l'indépendance de l'individu ont probablement constitue les causes principales à ce phénomène. Par conséquent, nous constatons que l'employé est dans un coté, contributeur à l'apparition de la corruption mais dans un autre coté, contributeur à sa solution d'où il joue un rôle actif dans la mission pour convaincre préalablement ses collègues à délaisser cet acte en les rappelant du coté éthique dans l'exercice de la fonction qui pourrait changer le comportement de l'employé pour qu'il soit dans la bonne direction pour éviter cet acte illégal sans recours à des moyens autoritaires .

مقدمة:

في أعقاب المتغيرات السريعة التي مرت بها المجتمعات الإنسانية على اختلافها، تفشت ظاهرة الفساد الإداري وانعدام أخلاقيات العمل نتيجة غياب الوعي والمحاسبة العادلة، وكان لذلك انعكاس واضح على كافة مقومات المجتمع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية لذلك وجب البحث على حل جذري لقطع هذه الظاهرة من جذورها، ولعل ذلك مرتبط بشكل كبير بالتنشئة الاجتماعية للأفراد لأن السلوك البشري يتحدد من خلال القيم والأخلاق المزروعة في البشر، والمستمدة من العديد من المصادر ذات التأثير على أخلاق الموظفين، لذلك بغية تقويم السلوك البشري والوظيفي ومحاربة الانحرافات وجب الانتباه إليها من طرف المؤسسات التي يجب أن تدرك أنه حان الوقت لتغيير وجهتها من التركيز على جانب المادي وتعظيم الأرباح إلى الاهتمام بجانب لا يقل أهمية عنه وهو محاربة الفساد الإداري، ويتحقق ذلك من خلال اعتماد خطة مدروسة وفعالة لتحقيق الإصلاح الإداري الذي يبدأ بإصلاح الذات وتطويرها علميا وعمليا وأخلاقيا، كون أخلاقيات العمل لها علاقة وثيقة بالمسؤولية الإدارية حيث توفق بين السلطة والمسؤولية فتولد تركيبة إدارية عقلانية، تحول دون الإجراءات التعسفية أو استغلال النفوذ وإساءة استعمال السلطة وتجعل هدف الإدارة منصبا في عمومه على ما يحقق المصلحة العامة في محيط ذا ثقافة قوية تؤثر تأثيرا إيجابيا على السلوك الوظيفي، وتعمل على تأسيس أخلاق العمل في نفوس الموظفين واستنهاض ضمائرهم، ومن أجل تحقيق ذلك قد تسلك المؤسسة سلوك الترهيب واستخدام القوة وتسليط العقاب في حالة علاج الفساد، وقد تنتهج سياسة الترغيب للوقاية والحد منه من خلال تشجيع ثقافة تطوير الذات، أي محاسبة ومراقبة كل موظف لسلوكه الوظيفي وأن يعطي قدرا من الاهتمام لما قد تستوجبه الوظيفة التي يشغلها وبما تنفرد به من أخلاقيات.

من هذا المنطلق قمنا بطرح الإشكالية التالية:

هل يمكن تطويق الفساد الإداري والحد منه من خلال التطوير الذاتي للموظفين؟ وعلى من تقع هذه المسؤولية؟

للإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيم هذه المداخلة إلى المحاور التالية:

المحور الأول: الفساد الإداري: مفهومه، مظاهره، أسبابه وأساليب علاجه.

المحور الثاني: ماهية أخلاقيات العمل وعلاقتها بالتطوير الذاتي.

المحور الثالث: دور القيادة في خلق ثقافة التطوير الذاتي للحد من الفساد الإداري.

قبل التطرق إلى هذه النقاط والشروع في الأدبيات النظرية للدراسة وجب إبراز أهمية هذا الموضوع والتي كانت السبب في اختياره وتسليط الضوء عليه.

أهمية الدراسة: تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع القيم والأخلاق وتقويم السلوك البشري في المجتمع بصفة عامة وفي المؤسسات بصفة خاصة، نظرا لتأثيرها في السلوك الوظيفي للموظفين، ومدى احترام والتمسك بأخلاقيات العمل، والابتعاد عن الانحرافات الوظيفية وبالتالي تطويق ظاهرة الفساد الإداري، ولعل البحث عن العلاج المناسب يقتضي تشخيص الأسباب الحقيقة المؤدية إلى بروز هذه الظاهرة المؤثرة على مؤسسات القطاع العام والخاص أيضا والمتعلقة أساسا بانهيار النظام القيمي للأفراد وانحرافهم عن تحقيق المصلحة العامة، ولغرض توضيح الفكرة تم صياغة هذا التصور لإبراز العلاقة بين ظاهرة الفساد الإداري والتطوير الذاتي وأخلاقيات العمل ومدى تأثير وجود قيادة رشيدة قادرة على اتخاذ قرارات حكيمة، لأن الفساد الإداري من وجهة نظرنا يصب في اتجاهين:

- **الاتجاه الأخلاقي:** لأن الفساد يعكس السلوك البشري وكونه ظاهرة سلبية فهو مرتبط بانحطاط القيم الأخلاقية والدينية للفرد نفسه.
- **الاتجاه الوظيفي:** لأن الفساد يكون في مكان العمل ومتعلق بالوظيفة أي يمثل السلوك الوظيفي في ممارسات غير شرعية للصلاحيات الممنوحة للموظف في الجهاز الإداري.

أولا: الفساد الإداري: تعتبر ظاهرة الفساد بصورة عامة والفساد الإداري بصورة خاصة ظاهرة عالمية واسعة الانتشار ومتواجدة في كافة المجتمعات المتقدمة والنامية بدرجات متفاوتة، وهي ذات جذور عميقة وأبعاد واسعة، وقبل التطرق إلى أسباب نشوئها وكيفية علاجها نحدد أولا مفهومها.

1. مفهومه: يعبر الفساد الإداري عن " استغلال المنصب لتحقيق أهداف شخصية على حساب المصالح العامة وسوء استخدام الموارد العامة لتحقيق مصلحة أو منفعة شخصية دون وجه حق ".[1]

من التعريف نستنتج أن الفساد الإداري يعبر عن انحراف السلوك الوظيفي، إذن فهو يمثل " أي انحراف إداري وظيفي أو تنظيمي ومختلف المخالفات التي تصدر عن الموظف أثناء تأديته وظيفته في منظومة التشريعات والقوانين والضوابط ومنظومة القيم الفردية التي لا ترقى للإصلاح وسد الفراغ لتطوير التشريعات والقوانين التي تغتنم الفرصة للاستفادة من الثغرات "[2].

هذا يعني أن الموظف عندما لا يجد قوانين وتشريعات صارمة وحازمة أو يجد فراغ وثغرات في القانون يلجأ إلى الاجتهاد الذاتي في وضع قوانين تخدم مصالحه الخاصة، وتحقق دوافعه خاصة إذا تعلق الأمر بالجانب المادي، والأمر هنا لا يتعلق فقط بالرشوة أو تزوير الوثائق وإنما هناك العديد من مظاهر الفساد التي تؤدي إلى عرقلة وتعطيل المصالح العامة.

2. مظاهر الفساد الإداري: من التعريف نستنتج بعض المظاهر الدالة على الفساد وهي:

- **الانحرافات التنظيمية:** ويقصد بها تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف أثناء تأديته لوظيفته والتي تتعلق بصفة أساسية بالعمل.
- **عدم احترام العمل:** كالتأخر في الحضور والخروج في وقت مبكر عن وقت الدوام الرسمي، قراءة الجرائد واستقبال الزوار وغيرها.
- **عدم تحمل المسؤولية:** كامتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه أو عدم القيام به على الوجه الصحيح، التأخير في أداء العمل التراخي والكسل، التهرب من الإمضاءات والتوقيعات وغيرها.
- **عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء:** أي عدم طاعة أوامر الرئيس وإظهار العدوانية نحوه، البحث عن المنافذ والأعذار لعدم تنفيذ أوامر الرئيس، وغيرها.
- **السلبية في التعامل:** مثل: اللامبالاة وعدم إبداء الرأي، عدم الميل إلى التجديد والتطوير والابتكار، العزوف عن المشاركة في اتخاذ القرارات، الانعزالية، عدم الرغبة في التعاون، إفشاء أسرار العمل، وغيرها.
- **الانحرافات السلوكية:** تمثل المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف وتتعلق بالسلوك الوظيفي الناتج عن سلوكه الشخصي وقيمه وأخلاقه ومن أهمها: عدم احترام آداب العمل، وارتكاب الموظف لفعل مخل بالحياء في العمل، والتورط في جرائم أخلاقية.
- **المحسوبية والوساطة:** كتقديم الخدمات الشخصية وتسهيل الأمور وتجاوز اعتبارات العدالة الموضوعية، كما يتخذ البعض الوساطة شكلا من أشكال تبادل المصالح.

● **الانحرافات الجنائية:** كالرشوة واختلاس المال العام، التزوير وغيرها. وإفشاء أسرار الوظيفة.

3. أسباب الفساد الإداري: نوجزها في ما يلي[3]:

● **أسباب تربوية وسلوكية:** مرتبطة أساسا بالتنشئة الاجتماعية ودور الأسرة والمؤسسات التربوية والتكوينية في الاهتمام بغرس القيم والأخلاق الدينية في النفس البشرية.

● **أسباب اجتماعية ودينية:** متعلقة بالتركيبة السكانية والولاء العائلي والقبلي أو الحزبي وارتباط العادات والتقاليد باختلاف السلوك البشري، إضافة إلى ضعف دور مؤسسات وجمعيات النفع العام في القيام بدورها، ومن الناحية الدينية ضعف الوازع الديني وعدم التمسك بمبادئ الشريعة الاسلامية، وغياب الضمير انظرا لضعف الايمان.

● **أسباب اقتصادية:** تتعلق عموما بالجانب المادي خاصة في ظل الظروف المعيشية الصعبة والرغبة في تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية لا تالتي لا تتحقق بسبب ضعف الرواتب والامتيازات المادية التي تضعف قدرة الموظف على الوفاء بمتطلبات المعيشة وهو ما يبرر اضطراره إلى انتهاج سلوكيات غير مقبولة شرعا وقانونا.

● **أسباب سياسية:** تتمثل في خلق جو مشجع للفساد الإداري نتيجة عدم استقرار الأوضاع السياسية أو فساد الأنظمة الحكومية، والتبعية السياسية، واختلاف الأحزاب والنظم التشريعية وعدم تناسبها وملاءمتها للظروف الاجتماعية والاقتصادية.

● **أسباب قانونية وإدارية:** قد يرجع الانحراف الإداري إلى سوء صياغة القوانين واللوائح المنظمة للعمل وذلك نتيجة لغموض مواد القوانين أو تضاربها في بعض الأحيان، الأمر الذي يعطي الموظف فرصة للتهرب من تنفيذ القانون أو الذهاب إلى تفسيره بطريقته الخاصة التي قد تتعارض مع مصالح المواطنين. ومن الجانب الإداري ضعف الدور الرقابي على الأعمال وعدم وجود معايير واضحة للتعيين في الوظائف العامة أو القيادية، مما يؤدي إلى سوء اختيار القيادات والأفراد، وضعف المسؤولية الإدارية عن الأعمال الموكلة أو المحاسبة عليها.

مهما اختلفت مظاهر الفساد الإداري وأسبابه إلا أنها في جوهرها تمثل ممارسات غير شرعية يرتكبها الموظف تؤثر في النهاية على تحقيق أهداف المؤسسة وانحرافها عن المسار الصحيح التي وجدت من أجله وحصول وطغيان المصالح الخاصة على المصالح العامة، لذلك يجب اتخاذ كافة اللتدابير اللازمة لمكافحة هذه الظاهرة.

4. علاج الفساد الإداري: يمثل الفساد ظاهرة متشعبة ومعقدة، الأمر الذي يصعب من وضع سياسات محددة وعامة لمواجهتها، نظرا لارتباطها وتعلقها بشكل كبير بسلوكيات وقيم ومبادئ الموظفين، إضافة إلى أنها تتشابك مع مالعديد من المؤسسات والجهات الرسمية وغير الرسمية، ويمكن مكافحتها بعلاجها واتخاذ اجراءات تصحيحية، والوقاية منها بأخذ التدابير اللازمة [4]:

2.4 الأسلوب العلاجي: باعتماد الإصلاحات الإدارية، وانتهاج سياسة التغيير الايجابي في بعض السياسات والقوانين والتشريعات والتي نذكر منها:

● سد الثغرات الموجودة في بعض القوانين والتي تؤدي إلى محاولة التحايل على القانون لإباحة بعض السلوكات والتصرفات.

- تشديد الرقابة من خلال وضع أجهزة رقابية داخلية وخارجية فعالة وتسلط عقوبات صارمة وحاسمة في حالة ارتكاب المخالفات والهدف منها ردع الموظفين وزرع الخوف في نفوسهم إجبارهم على تحمل مسؤولية تصرفاتهم غير القانونية.
- البحث عن التغيير والتجديد لقضاء على الروتين الذي يولد الضجر وترك الأعمال وإهمالها.
- إصلاح النظام القضائي وتوفير الإمكانيات والحصانة والضوابط والمقومات التي تمكن الجهاز القضائي من القيام بعمله وبنزاهة شفافية ومتابعة الحالات فعلا ومعاقبتها.

من خلال الوقوف على هذه النقاط نستنتج أن الوسائل العلاجية تلجأ إليها المؤسسة في حالة ارتكاب المخالفات وانحراف السلوكات، وإذا أرادت تفادي بروزها تلجأ إلى أساليب الوقاية.

1.4 الأسلوب الوقائي: يتمثل في مختلف الوسائل التي تساهم في عدم ظهور وتفشي هذه الظاهرة وهي تتمثل في الدور الفعال والرشيد الذي يمكن أن تلعبه الإدارة في خلق ثقافة قوية تتضمن قيم ومبادئ حكيمة تعمل على ترشيد عملية اتخاذ القرارات لانجاز الاعمال التي كلما كانت أكثر حكمة ودقة كلما جعلت مناطق الاختراق باتجاه الفساد الاداري أقل ما يمكن ويتحقق ذلك من خلال:

- بناء ثقافة قوية للمؤسسة وتعميق روح الولاء للمؤسسة بالتوازن مع المصلحة العامة وغرس القيم الاخلاقية اللازمة في نفوس الموظفين.
- خلق الجو العمل المناسب الخال من التحيزات وحسن استخدام الموارد وجودة الخدمات المقدمة، ودفع الممارسات الادارية إلى مسار أكثر نزاهة وشفافية.
- تبني سياسة محفزة لمنح الأجور والحوافز والعلاوات.
- استخدام الطرق العلمية في عمليات الاختيار والتعين تعتمد على قاعدة تكافؤ الفرص والمؤهلات العلمية والتنافس كقاعدة أساسية في عمليات التعين.
- إتباع قواعد مقبولة وعادلة في تقييم الأداء وتشجيع التدريب.
- يؤ بناء الشفافية وعدم تمركز اتخاذ القرارات في مواقع معينة والابتعاد عن تعقيد الإجراءات الروتينية في الجهاز الإداري.
- التحديد الواضح لمهام وأهداف المؤسسة وصلاحياتها بحيث يكون تكوينها على أسس علمية وهيكلية خالية من الازدواجيات وتنازع الصلاحيات لضمان الوضوح في تحديد المسؤولية.

إن معالجة هذه الظاهرة والوقاية منها لا تكون مجدية ونافعة إلا إذا تم تجسيدها فعلا بحكمة ورشادة دون تماطل ولا تحويرها بما يخدم المصالح الخاصة، وأن الجانب الوقائيي يأخذ الثقل الاكبر في القضاء عليها، لذلك وكلما زاد تفعيل هذا الجانب زادت الفرص في تضييق دائرة الفساد، والنقطة أو الوسيلة الأهم تتمثل في التطوير الذاتي للسلوك الوظيفي وغرس مبدأ التحلي بأخلاق العمل.

ثانيا: ماهية أخلاقيات العمل وعلاقتها بالتطوير الذاتي: تمثل أخلاقيات العمل واجبات الوظيفة وآدابها التي يجب احترامها من طرف الموظفين، وهذا يرجع أساسا إلى رغبة الموظف في ذلك أو العزوف عنه، والحالة الثانية تعكس السلوك المنحرف الذي يحتاج إلى تقويم باستخدام الأساليب المناسبة والتي التطوير الذاتي واحدا منها، وقبل التطرق إلى العلاقة الموجودة بينهما نحدد أولا مفهوم كل منهما.

1. مفهوم أخلاقيات العمل: يقصد بها " قيام الموظف بأداء واجباته الوظيفية بأمانة ونزاهة وموضوعية، والعمل باستمرار على تحقيق أهداف الجهة التي يعمل بها، وأن تكون ممارسته في حدود الصلاحيات المخولة له، وأن يؤدي عمله بحسن نية، متجردا من سوء القصد أو الإهمال أو مخالفة القانون، أو الضرر بالمصلحة العامة، لتحقيق مصلحة خاصة".[5]

1.1 أسباب الاهتمام بأخلاق العمل: منها:

- الإحساس المتزايد بإهمال المؤسسات وعدم اكتراثها لموضوع أخلاقيات العمل.
- نقص وعي المؤسسات التي تركز على تعظيم الأرباح من أجل بقائها واستمرارها دون إدراكها لأهمية الاعتبارات الخلقية وتأثيرها على تحقيق أهدافها.
- الرغبة في التقليل من جرائم الفساد الإداري تزداد يوما بعض والناتجة أساسا عن غياب أخلاقيات العمل.
- وجود الدوافع والنوازع البشرية والاجتماعية المؤدية للانتهاك الأخلاقي وعجز القوانين عن معالجها وضع حد لها.

2.1 العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي الوظيفي: تتميز كل شخصية عن الأخرى بقيمها ومبادئها وأخلاقها وهي تمثل في مجموعها السلوك البشري الذي يؤثر كثيرا في السلوك الوظيفي، وهذا السلوك لم يأت من فراغ وإنما هو محصلة مجموعة من القيم والتصرفات مستمدة من عدة مصادر ذات تأثير مباشر وغير مباشر والمتمثلة في:

1.2.1 الأسرة: الأسرة هي النواة الأساسية في المجتمع وأساس صلاحه أو فساده والمؤثرة بشكل رئيسي على السلوكات والتصرفات البشرية فهي التي تحرص على التنشئة الصحيحة لأفرادها من خلال غرس:

- **مبدأ النظام والخلق الحميد:** حيث تستمد الأخلاق الحميدة والقيم الفاضلة من تعاليم الدين الإسلامي.
- **مبدأ المتابعة:** وهو الدور الأساسي للوالدين اللذان يقومان بترسيخ المبادئ وتشجيع السلوك الإيجابي من خلال اختيار الأساليب المناسبة في التعرف على سلوكيات الأبناء والحرص على تغيير السلوكيات غير الملائمة.
- **مبدأ القدوة:** أي التزام الوالدين بالمبادئ والأخلاقيات التي يحرصون على غرسها في سلوك الأبناء حتى يقتدي أبناؤهم بهما.
- **مبدأ التحفيز:** يؤثر التحفيز في تغيير سلوكيات الأفراد، حيث يجب اعتماد أسس واضحة من أجل دفع الأبناء نحو التحلي بالسلوكيات والأخلاقيات المناسبة، والتي يجب أيضا أن تكون مناسبة لكل شخصية.

2.2.1 المعتقدات الدينية: يشكل الإيمان المرحلة الأولى التي تدفع الإنسان نحو أداء واجباته بحيث ينبع الفعل من ذات الفرد وضميره وهي المرحلة الثانية، ويكون الباعث على الفعل والدافع له هو إحساس الفرد بالمسؤولية الخلقية[6].

3.2.1 قيم وثقافة المؤسسة: هناك علاقة قوية بين قيم الفرد وقيم المؤسسة التي يعمل بها، والتي يجب أن تكون متوافقة وإن أمكن متطابقة حتى يكون لها تأثير مباشر على سلوكياته وأخلاقه عند أداء عمله، وفي حالة وجود فجوة أخلاقية يتم تضييقها بتدخل الإدارة.

4.2.1 البيئة الاجتماعية[7]: تشكل البيئة الاجتماعية نظاما يضم مجموعة من القيم والعادات والأعراف يجب التقيد والتمسك بها، وبذلك تعتبر محدد للواجبات الأخلاقية والقيم الشخصية التي تمثل السلوك البشري، وطبعا تستمد تلك العوامل من المعتقدات الدينية لكل مجتمع، ففي المجتمعات الإسلامية يبين القرآن الكريم القانون الأخلاقي بشكل شامل في جميع مجالات النشاط الإنساني من حيث علاقة الفرد بخالقه وعلاقته بالآخرين في مجتمعه وعلاقته بنفسه، أما المجتمعات الغربية تقر بأن مصدر الالتزام هو الضمير الإنساني.

5.2.1 بيئة العمل: يرتبط الموظف بعمله من خلال بيئة العمل التي يتأثر بها ويؤثر فيها، وهي تضم مجموعة من العوامل منها زملاء العمل والقيم السائدة في المؤسسة، لذلك فإن تلك القيم الأخلاقية والاجتماعية والسلوكات تمثل جزءا من قيم وسلوك الموظف.[8]

6.2.1 التشريعات والقوانين[9]: يعد القانون وسيلة لتنظيم الحياة في أي مجتمع، وهو يحدد الإطار الأخلاقي للعمل فضلا عن الإجراءات القانونية لمعالجة المخالفات وتحديد واجبات الموظف والإطار العام لمسؤوليته ضمن حدود وظيفته، وإذا نظرنا للوظيفة بأنها مركز قانوني بما يترتب من حقوق وواجبات للأفراد نرى أن الموظف كذلك يقع ضمن دائرة القانون بحيث لا يوجد أي فرد لا يطبق عليه القانون، وهذا يعني إلزامية القانون وشرعيته في الفصل في المنازعات ومعاقبة الفاسدين، أي يعتبر وسيلة ردع للفساد وتقويم السلوك البشري داخل المجتمع والمؤسسات والإدارات، وينبغي التنويه هنا إلى ضرورة وجود قوانين قوية خالية من وجود الثغرات تسمح بحدوث مخالفات قانونية، لأنه عند غياب القانون يعتمد الموظفون على اجتهادهم، والاجتهاد محكوم بما يعتقد المقرر بأنه صحيح بقيمه ودرجة التزامه بالمعايير الأخلاقية.

إن بعض المصادر كالأسرة والمجتمع و المؤسسات التكوينية والقوانين تعتبر مصادر خارجية لأن المؤسسة لا تستطيع التحكم فيها أو تغييرها على الرغم من أنها تشكل العناصر المؤثرة بشكل كبير على السلوك البشري الذي يعكس السلوك الوظيفي، كما أنها ليست الجهة المسؤولة عن سن القوانين العامة المتعلقة بالعمل، وبالتالي لا يمكن أن نحملها مسؤولية فساد سلوك الموظفين لوحدها بل كل العناصر السالفة الذكر لها علاقة بذلك، وأن العلاج أيضا يعتبر مسؤولية مشتركة بينها جميعا، ولكن دور وفرص المؤسسة في العلاج أقوى من العوامل السابقة لأن الموظف يرتبط ارتباطا وثيقا بعمله ويتعلق به كثيرا، نظرا للتأثير المتبادل بينه وبين محيط عمله خاصة في ما يتعلق بتكوين العلاقات الشخصية مع زملاء العمل، أو وجود رؤساء ومسؤولين محفزين ومشجعين يرغب في العمل معهم، ولا شك أن ذلك سيؤثر فعلا على سلوكه الوظيفي، لذا إذا فشلت العوامل الأولى في تقويم السلوك الاخلاقي فإن المؤسسة قادرة على تقويمه من خلال تشجيع سياسة التطوير الذاتي.

2. مفهوم التطوير الذاتي: يواجه الفرد مواقف كثيرة كضعف بعض القوانين أو وجود ثغرات قانونية تضطره للاجتهاد في إصدار حكمه أو في الاختيار بين العديد من البدائل، وحتى يكون قراره أخلاقيا، لابد أن يصدر عن إرادته الحرة في ممارسة عملية الاختيار دون إكراه، وقد يكون المحرك لهذه الإرادة الحرة هو العقل البشري بوحي من الضمير والواجب في ممارسة الاختيار استنادا للإطار الأخلاقي للفرد الذي يحدد بدوره ما يعتقد الشخص بأنه صحيح، ويعد مصطلح التطوير الذاتي واسعا وشاملا في مفهومه، فهو يتعلق بتنمية القدرات والمهارات الذاتية من طرف الفرد، وتقويم السلوك البشري والتحلي بالأخلاق الفاضلة وكذا تربية النفس، ويمكن تعريفه بأنه " العمل على اكتساب القيم والأخلاق الفاضلة وتحويل السلوك غير المرغوب فيه إلى سلوك مقبول ".

من التعريف نستنتج أن للتطوير الذاتي علاقة بالرقابة الذاتية، لأن الفرد يرغب في تطوير ذاته من خلال محاسبة نفسه ومراجعتها ومراقبة تصرفاته وسلوكاته بنفسه.

3. مفهوم الرقابة الذاتية: يتجسد مفهوم الرقابة عموما في اكتشاف الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية لها، وهنا اقترنت الرقابة بمصطلح الذاتية، فهي تعتمد إذا على الموظف ذاته وهي تعبر عن " إحساسه وشعوره بأنه مكلف بأداء العمل ومؤتمن عليه، من غير حاجة إلى مسؤول يذكره بمسؤوليته ".

1.3 أهميتها: تعد الرقابة الذاتية مصدر التحلي بأخلاق العمل وسبب أساسي في نجاح العمل لأنها تغني عن كثير من النظم والتوجيهات والمحاسبة والعقاب وغير ذلك من الوسائل المستخدمة في الحد من الفساد الإداري، فهي تعتبر مسألة شخصية نابعة من إدراك الموظف لمراقبة الله تعالى فيما هو مؤتمن عليه، وهي تدخل ضمن المسؤولية الذاتية لقول الرسول –صلى الله عليه وسلم– "كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته" وبالتالي تساهم في:

- محاسبة النفس قبل وقوع الخطأ وارتكاب المخالفات.
- زوال المشكلات الوظيفية والقيام بالعمل على أكمل وجه.
- توفير أموال الدولة المنهوبة والتي كانت تذهب هدرا.
- التحلي بمكارم الأخلاق وأخلاقيات العمل.
- تقليل الدور الرقابي للمسؤولين.

تعتبر الرقابة الذاتية مهمة جدا بالنسبة للموظف والمؤسسة أيضا، ولكن الأهم من ذلك هو إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها.

2.3 وسائلها: نذكر منها[10]:

●**خشية الله سبحانه وتعالى:** من خلال تقوية الإيمان والعمل بما أمر به الله سبحانه وتعالى ورسوله، والابتعاد عن ما نهانا عنه حيث يشعر الموظف أنه محاسب على عمله، لا من قبل الناس، وإنما من قبل رب الناس، وأن الجزاء يكون في الآخرة، لذا فإن الموظف المؤمن هو أقدر الناس على القيام بالعمل كما طلب منه؛ حيث يجتهد في أن لا يشوب الوظيفة أية شائبة ولا يقصر في عمله، ويستحسن هنا أن تكون قوانين العمل عادلة مستمدة من الشريعة الاسلامية غير مرتبطة بالقوانين الأجنبية التي لا تمد للدين بصلة والتي لا تتناسب مع ثقافة المجتمع وإنما هي ناتجة من ثقافة غربية دخيلة على المجتمع.

●**تقوية الشعور بالمسؤولية:** ربما يقوى هذا الشعور عند الإحساس بقوة الارتباط بالعمل والولاء للمؤسسة، ويتجسد ذلك من خلال الروابط والعلاقة بين الموظفين ورئيسهم، كذلك من خلال تمكينهم من بعض الأعمال والمهام وتفويض السلطة وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتحسيسهم بأنهم شركاء في المؤسسة لا عمال.

●**ربط المصالح الخاصة بالمصالح العامة:** إذا أحس الموظف بأن مصلحته مرتبطة بمصلحة الجميع فهنا يكون قد ابتعد عن الأنانية، ويتحقق ذلك من خلال تحفيزه ماديا ومعنويا، لأن الموظف الذي يفضل مصلحته الخاصة على العامة أو يعمل بدافع شخصي وبهدف تحقيق فوائد ومنافع شخصية بطرق ملتوية وغير مشروعة؛ يفتقد إلى وجود ما يرغب في الحصول عليه من تقدير واحترام وتشجيع على أدائه، وأن الأجر الذي يتقاضاه لا يتناسب مع قدراته، لذلك ينصح بإعطاء كل ذي حق حقه، ومكافأة الأداء الجيد.

إن هذه الوسائل وغيرها تقوي عزيمة الموظف على انتهاج السلوك الوظيفي السليم وهذا ينبع أساسا من قوة إيمانه ورغبته في محاسبة نفسه قبل أن يحاسب، وإدراكه لمراقبة الله سبحانه وتعالى له.

4. العلاقة بين قيم الموظفين وقيم المؤسسة وتأثيرهما على التمسك بأخلاقيات العمل: يتشكل السلوك الوظيفي من مجموعة من القيم الشخصية والقيم المستمدة من ثقافة المؤسسة، لذلك يجب أن تعد المؤسسة منظومة قيم فاضلة تدل على قوة ثقافتها، حيث يجب أن ترتبط بالأهداف والقيم الشخصية للأفراد حتى لا يكون هناك تعارض وتصادم في المصالح، والتي تؤدي إلى انحراف السلوك وتغييب التمسك بأخلاق العمل، وهذا يدل على ضعف قيم المؤسسة.

هذا الضعف يعتبر من مسببات الفساد الإداري نتيجة لتعارض القيم الشخصية والقيم السائدة في المؤسسة، ولا شك أن ذلك سوف ينتج عنه عدم التمسك بأخلاق العمل وإهمالها وتفضيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، ولتغيير هذه الوضعية لابد من تغيير ثقافة المؤسسة من جهة وتغيير القيم غير المرغوب فيها لدى الموظفين من جهة أخرى.

أما في الحالة العكسية عندما تتشابه وتتكامل القيم فإن ذلك سوف يخلق جوا مشجعا للعمل يسوده الانضباط الأخلاقي واحترام القوانين، خاصة إذا أدرك الموظفين أن مصالحهم تتحقق بتحقق مصالح المؤسسة وأن القيم السائدة تخدم مصالحهم أولا وبأنها تتوافق مع قيمهم الشخصية، أي يدل على وجود ثقافة قوية تساعد الموظفين على فهم قوانين العمل وتوجيه سلوكهم، لأنها تمثل " مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المؤسسة داخليا بين العاملين وخارجيا مع الأطراف ذات المصالح المشتركة، ويمكن أن تكون نقطة قوة أو ضعف وفقا لتأثيرها على سلوك الأفراد".[11]

بعد التطرق إلى مفهوم كل من التطوير الذاتي والرقابة الذاتية يمكن القول أنهما تعكسان صفات الموظف الناجح الذي يسعى لتحسين أدائه وأداء مؤسسته، وإذا لم يسلك كل موظف بنفسه هذا السلوك لابد من وجود طرف آخر قادر على هذه المسؤولية، وهو الدور الذي يقوم به القائد باعتباره الشخص الذي يقوم بالتأثير في الآخرين دون استخدام السلطة.

ثالثا: دور القيادة في تجسيد ثقافة التطوير الذاتي للحد من الفساد الإداري: إن تقويم السلوك الوظيفي مسؤولية تتطلب إمكانيات وقدرات وكفاءات عالية من أجل إحداث التغيير الإيجابي برغبة من الموظفين، أي باستخدام أساليب تحفيزية مختلفة من شأنها أن تجعل الموظف يحكم ضميره بإقباله على عمله بنفس راضية وبحماس كبير، وهو لا يعد أسلوبا حديثا فقد كان الرسول- صلى الله عليه وسلم- يستخدم في إدارته للدول أسلوب الترغيب فكان يحبب لهم عمل الخير وينهاهم عن فعل الشر، وهو يعتبر خير قائد للأمة جمعاء.

1. مفهوم القيادة: تمثل القيادة فن التأثير الإيجابي في الآخرين دون استخدام السلطة، أي أن القائد هو شخص تتوفر فيه صفات معينة موروثة ومكتسبة تمكنه من تغيير اتجاهات وسلوكات وتصرفات العاملين دون ارغامهم او استخدام القوة، وإنما يكون ذلك اعتمادا على ترغيبهم وإقناعهم، وهذا التأثير يتوقف بالدرجة الأولى على شخصية القائد ومدى اقتدائهم به.

2. دور القائد في خلق ثقافة التطوير الذاتي: بما أننا نتحدث عن التطوير الذاتي فهذا أيضا ينطبق على القائد باعتباره فردا في المؤسسة لأن عملية تنمية الأفراد تبدأ من تطوير القائم بهذه العملية، وحتى يتمكن القائد من ذلك لا بد أن يكون:

1.2 القدوة الحسنة: يعد القائد المرجع الأول والأهم لجميع الموظفين لذلك ينبغي عليه أن يكون المثل الأعلى لمرؤوسيه في الكفاءة الوظيفية والمقدرة الإنتاجية والسلوك القويم والخلق الكريم والتزامه بواجباته واحترامه للوقت، فلا يضيعه فيما لا يفيد العمل كما أن عليه أن يبرز ولاء كبيرا لمؤسسته وأن يزرع حب العمل والانتماء في نفوس مرؤوسيه وذلك انطلاقا من قول الله عز وجل: "لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله كثيرا ".[12]

كما أن العاملين قد يتأثرون بما يلقيه الرئيس من تعاليم وقرارات وتستحوذ على مشاعرهم بلاغته وحماسته ولكن قد تتغير نظرتهم له إذا تبين أن أقواله لا تتطابق مع أفعاله فالفرد يتأثر سلبا وإيجابا بمن يتخذه قدوة له ولذلك تظهر أهمية اتخاذ الرسول قدوة لنا في صفاته وخلقه وأفعاله وأقواله.

2.2 مقيم للعدل والمساواة بين المرؤوسين: ينبغي على القائد أن يقيم العدل وأن يتولى النظر في مظالم مرؤوسيه بنفسه وأن يتفقد أحوالهم وأن ينصف المظلوم من الظالم ولا يساوي بين المحسن والمسيء في الحوافز والعلاوات والترقيات بل يعطي كل ذي حق، وأن يخلص إدارته من المحسوبية والفساد الإداري وأن يدفعها نحو الاستقامة في العمل حسب قواعد الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص والارتقاء بالمؤسسة وفق أفضل أخلاقيات التعامل الإنساني والإداري.

3.2 مسير بالشورى وبالتفويض: إن الإدارة الإسلامية شورية تقوم على مبدأ قوله سبحانه وتعالى: "وشاورهم في الأمر"[13]، لذلك ينبغي على المدير أن يستشير معاونيه ومرؤوسيه كلما واجهه موقف يقتضي اتخاذ قرار جماعي بشأنه حيث يتحمل الجميع المسؤولية تجاه ذلك الموقف فتعدد الآراء والأفكار يوصل الجميع إلى نقطة التقاء سليمة وقرار صائب.

4.2 محفز للموظفين وقادر على التعامل مع الإجهاد في العمل وتخفيف آثاره السلبية: وذلك باستخدم أساليب التأثير الاجتماعي وتحديد الأهداف بوضوح بقصد توجيه السلوك، أي اعتماد خطة محكمة تتضمن ما يلي:

- تحديد أهم الحاجات لدى المرؤوسين أهدافهم الشخصية.
- إعطاء فرصة للتطوير من خلال ربطها بالحوافز خاصة المادية.
- منح المكافآت والحوافز بعدالة حسب الجهد المبذول من المرؤوس.
- التفكير السليم والاستعانة بالمبادئ الإدارية والقواعد الأخلاقية.
- إيجاد وظائف ذات معنى للمرؤوس ولها أهمية تجعله يلتزم بها اعتمادا على مبدأ الكفاءة والاستحقاق.

- تعزيز السلوك الايجابي للموظف.
- الحفاظ على السلامة والصحة الجسدية والنفسية وإدامة العلاقات الجيدة مع الآخرين.

5.2 مديرا للصراع ونشر التوعية ضد الفساد الإداري بين الموظفين: يتحقق ذلك بالبحث عن الأسباب المؤدية إلى وجود الصراعات وإيجاد حلول لها، ونشر ثقافة الاصلاح الاداري وتوعية الموظفين بضرورة التحلي بأخلاق العمل والابتعاد عن الانحرافات وغرس في نفوسهم حب العمل وإتقانه وزيادة ولائهم للمؤسسة.

إن الدور القيادي يعتبر مهما جدا في تقويم السلوك البشري والوظفي وتوجيه الموظفين نحو التمسك بأخلاق العمل واحترامها، وبالنسبة للقادة يصنفهم علماء الإدارة إلى القادة التحويليين ومثالهم الأنبياء والمصلحين الاجتماعين الذين يعملون على تغيير المفاهيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والنوع الثاني القادة التعامليون الذين يركزون على تنفيذ الأعمال والتعامل المستمر مع المرؤوسين لتحقيق الأهداف.

ويبدو أن القادة التحويليين يكون أثرهم أدوم من القادة التعامليين، وهذا لا ينفي اعتماد كلا النوعين على مدى التأثير في الآخرين فكل قائد يركز في ذلك على قوته التي تتأثر بعدة عوامل منها الدين والأعراف والعادات والمعرفة المتخصصة والخبرة والشخصية التي يتمتع به من جهة، وعلى أخلاقه من جهة أخرى، حيث يؤكد بعض الكتاب أن الإطار الأخلاقي للعمل يحدده القادة ، وكلما استطاع القائد أن يتحلى بالقيم الأخلاقية كلما انعكس ذلك إيجابيا على سلوك الموظفين لأن نشاط القائد مرتبط بأخلاقية العمل في إدارته، فإذا كانت القيم الوظيفية تركز على الكفاية والفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة فإن التحدي الحقيقي للقائد يكمن في التأثير على المرؤوسين لبلوغ أعلى درجة كفاية بإتقان أعمالهم والتحلي بأخلاق العمل، والعمل على توفير المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي تحدده طبيعة المهنة التي يؤديها المرؤوسين.

خاتمة: إن خير ما نختم به هذه الدراسة قول الله عز وجل " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم "[14]، فقد جاءت هذه الآية الكريمة لترفع الضيق والحرج عن الناس بإصلاح أحوالهم وتحسينها وتيسير حياتهم، لذلك فإن الاصلاح عموما في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية، يبدأ بإصلاح الذات ثم إصلاح الآخرين، ومهما كانت أسباب الفساد فإن الانسان هو المتسبب الأول والمسؤول الرئيسي على وقوعه وفي نفس الوقت هو محاربه، والقادر على محو آثاره، وقد تعرفنا على الطرق العلاجية التي تستخدم في حالة وقوع المخالفات وظهور مظاهر الفساد الإداري والوسائل الوقائية التي تحد من تفشي هذه الظاهرة وعدم بروزها.

ويعتبر التطوير الذاتي أهم وسيلة تساهم في تطويق الفساد الإداري إذا ما تم اعتمادها فعليا في المؤسسة وتشجيع الموظفين على تطوير وتقويم سلوكاتهم والتحلي بأخلاق العمل، وذلك من خلال محاسبة النفس ومراجعتها قبل الوقوع في الخطأ، وقد لاحظنا وجود علاقة قوية بين القيم الشخصية للموظفين وقيم المؤسسة وتأثيرها في التمسك بأخلاقيات العمل، لذلك يجب أن تحرص المؤسسة على إعداد منظومة قيم متوافقة مع القيم الشخصية لأنها تشكل جزءا من السلوك الأخلاقي والوظيفي، وفي حالة حدوث التصادم يجب تغييرها حتى لا تؤثر سلبا عليه.

إن سياسة التطوير الذاتي تؤدي فعلا إلى تغيير السلوك وتقويمه لأنها تنبع أساسا من عزيمة الموظفين ورغبتهم الشخصية دون إرغامهم على ذلك، كما أن الموظف الذي يحاول تغيير سلوكه من خلال مراقبة تصرفاته يدرك تماما أن الله يراقبه، ولا شك أن خوفه من عقابه هو الذي يدفعه نحو ذلك، وإذا لم يقتنع الموظفين بأهمية هذا الأسلوب و لم ينتهجوه، وجب إيجاد جهاز أو شخص قادر على تشجيعهم وتوجيههم.

وهذه المسؤولية تتطلب قدرات متميزة وكفاءة عالية حتى يمكن التأثير في الموظفين، وهو الدور الذي تضطلع به القيادة في المؤسسة، لأن القائد هو الذي يوجه سلوك وتصرفات الموظفين ويحول نقاط الضعف إلى قوة دون أن يستخدم القوة، لذلك يجب أن يكون قدوة حسنة لهم حتى يقتدوا به، ويجب أن يكون على خلق عال يتمتع بشخصية قوية، حتى يتمكن من التغيير الايجابي والتأثير في نفوس آخرين وتقويم سلوكهم، والذي لا يتحقق إلا إذا أدركوا أن ذلك هو الأساس الصحيح، مثلما يحاول الناس الاقتداء بالرسول الكريم –صلى الله عليه وسلم- الذي جعل من الأخلاق الفاضلة والقيم النبيلة طريقا فسيحا لدعوته لأنه بعث ليتمم مكارم الأخلاق مثلما قال في الحديث الشريف "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق".

نتائج الدراسة: من خلال البحث في موضوع الفساد يمكن استخلاص ما يلي:

- يعد الفساد ظاهرة عامة تمس متفشية في كافة المجتمعات الغربية والعربية المتقدمة والمتخلفة، كما يظهر في جميع المؤسسات العامة والخاصة.
- هذه الظاهرة سلبية لأنها تعكس انحراف السلوك واختراق القوانين ومخالفتها.
- يعتبر الانسان هو المحور الأساسي في بروز الفساد الإداري وفي نفس الوقت محاربه والقادر على إيقافه وكبحه.
- لمكافحة هذه الظاهرة هناك أساليب ووسائل علاجية تلجأ إليها المؤسسة في حالة وجود انحرافات فعلية ومن أجل تقويم السلوك الوظيفي غير المرغوب فيه، ووسائل وقائية تستخدم من أجل تفادي وجود تلك الانحرافات والمخالفات.
- تجسد أخلاقيات العمل آداب الوظائف وواجباتها التي يجب على الموظفين احترامها والعمل بها، وفي حالة العزوف عن ذلك يعتبر ذلك انحراف في السلوك الوظيفي يجب تقويمه.

- يمكن الحد من الفساد الإداري بإتباع أسلوب ترغيبي وهو أسلوب قديم كان يستخدمه الرسول –صلى الله عليه وسلم- في تغيير التصرفات والسلوكات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع ثقافة التطوير الذاتي.
- تمثل ثقافة التطوير الذاتي اكتساب القيم والأخلاق الفاضلة وتحويل السلوك غير المرغوب فيه إلى سلوك مقبول.
- القيادة هي التأثير في الآخرين وتغيير سلوكاتهم وتصرفاتهم، لذلك فإن القائد يمكنه غرس أخلاق العمل في نفوس الموظفين ودفعهم نحو تطوير سلوكاتهم، وتغيير قيمهم وجعلها تتوافق مع القيم السائدة في المؤسسة.

التوصيات: من خلال النتائج المستخلصة من هذه الدراسة يمكن أن نقدم بعض الاقتراحات التي قد تثري الموضوع:

- يعتبر الجانب الاقتصادي أهم مسببات الفساد الاداري لذلك لابد من تحقيق التوازن الاقتصادي ورفع المستوى المعاشي للموظف وتحقيق الرفاهية الاقتصادية له.
- تقوية العلاقة بين الأجهزة الإعلامية وأجهزة مكافحة الفساد الإداري والاستفادة من تجارب المؤسسات والهيئات العالمية في مكافحة هذه الظاهرة.
- اعتماد إستراتيجية شاملة ودقيقة تتضمن إجراءات رادعة ووقائية وتربوية واضحة، تعاقب الفاسدين والداعمين للفساد في جميع المستويات الإدارية وبدون استثناء، واعتماد الكفاءة والتمتع بالأخلاق الفاضلة كمعيار أساسي في التوظيف أي تحقيق مبدأ " وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ".
- العمل على وجود ميثاق أخلاقي ملزم للإداريين يستند إلى العدالة والحق والعقل والمنطق ويحكم القرارات الإدارية على جميع المستويات والذي قد يساعد على تخفيف الصراعات الداخلية.

قائمة الهوامش والمراجع:

---

[1] إسماعيل الشطي، داود خير الله وآخرون، "**الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية**"، مركز دراسات الوحدة العربية، بـــيروت، 2006 ص 138.

[2] حسنين المحمدي بوادي، "**الفساد الإدارى لغة المصالح** "، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية 2008، ص 13.

[3] إسماعيل الشطي، "**الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية** "، مرجع سابق، ص 137-138.

[4] http://www.nazaha.iq/%5Cpdf_up%5C1028%5Cp2.pdf.

[5] نجم عبود نجم، "**أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال** "، دار الوراق، الأردن، 2005، ص 16.

[6] فتحي، محمد رفقي محمد ، "**النمو الأخلاقي** "، الطبعة الأولى ، منشورات دار القلم، الكويت، 1983 ، ص 187-188

[7] رشيد عبد الحميد ومحمود الحياري، "**أخلاقيات المهنة** "، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1984، ص 179- 183.

[8] رشيد عبد الحميد ومحمود الحياري، "**أخلاقيات المهنة، الطبعة الثانية** "، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1984، ص 179- 183.

[9] تحسين أحمد الطراونة، "**أخلاقيات القرارات الإدارية** "، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد الخامس، العدد الثاني، 1990، ص141-144 .

[10] محمد محمد طاهر آل شابير الخاقاني، علم الأخلاق: النظرية التطبيق، الطبعة الأولى، بيروت: دار ومكتبة الهلال، 1987، ص17-19.

[11] Chantal Bussemault," **organisation et gaestion da l'entreprise** ", **gemain, vuibert** paris, 1991, p 48.

[12] الآية 21، سورة الأحزاب.

[13] الآية 159، سورة آل عمران.

[14] الآية 11، سورة الرعد.